15 | 工具方法串讲：手把手教你高效管理

2019-11-30 雷蓓蓓

项目管理实战20讲 进入课程 >

讲述：雷蓓蓓
时长 13:01　大小 11.93M

你好，我是雷蓓蓓。

很多同学经常问我：“老师，专栏里的图你是用什么工具绘制的呢？有哪些高效的项目管理工具吗？”今天，我就来做一个工具方法串讲，一并回答你！

在这一讲中，我会结合几个常用的工具，从 WBS 工作分解到制作甘特图、里程碑规划图，再到任务管理、质量卡点、项目全局视图，为你一步步讲解可操作、易上手的方法，手把手教你高效管理你的项目。

另外，这是“硬技能篇”的最后一讲，所以，我会在最后对这一模块的内容做一个简单的总结，帮助你打通整个知识版图。

Visio：WBS 及甘特图

我要介绍的第一个工具就是 Visio。我在第 5 讲中介绍“排期地雷”时，很多人在留言区问：“小勤的计划是用什么工具做的呀？”

今天，我们就先来看看小勤的第三版计划，是怎么画出来的。如果你对这部分内容不太有印象了，可以先返回第 5 讲复习一下。

作为 Office 官方提供的图表工具，Visio 可以帮助我们轻松直观地创建甘特图、流程图、组织结构图等。

今天，我就结合具体例子，带你一起看看，如何使用甘特图完成 WBS 工作分解。

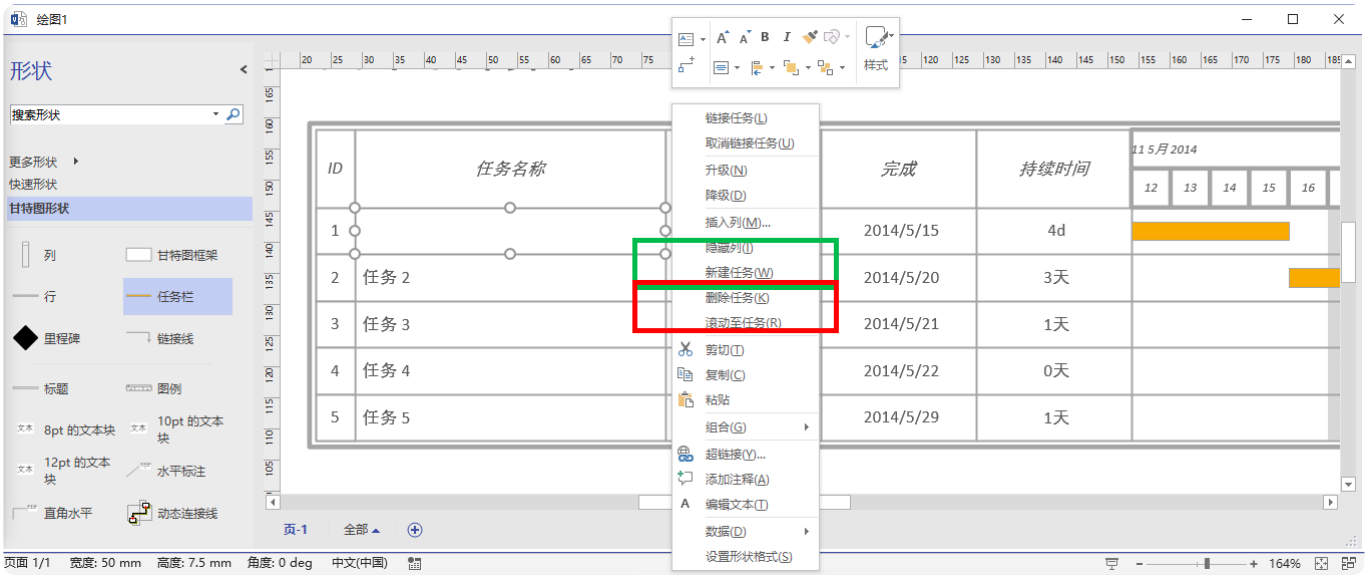
Step 1：选择并创建甘特图

在 Visio 中选择“新建”后，你就会看到各个类型的模板，你可以搜索或者直接选择甘特图。选择好样式之后，你就可以点击“创建”，获得模板。

创建完成后，你会得到一个标准的甘特图模板（以基本甘特图为例）。其中，横轴是分解的各个任务，纵轴是我们需要展示的属性。

Step 2：按照 WBS 工作分解，增 / 删任务

选中表区后，点击右键，就可以看到新建 / 删除任务的操作链接。这时，你需要逐条地录入 WBS 工作项。



Step 3：拆解子任务（升 / 降级）

对于小型项目来说，一个层级的任务就可以满足需求了。但对于比较复杂的项目来说，你还需要进行子任务的拆分。在 Visio 的甘特图中，你使用降级来完成把任务降为子任务的动作，用升级来完成把子任务转为任务的操作。

在具体操作时，选中任务之后（支持多选），点击右键，将其降级，这时，你选中的任务就会自动成为表格中上一级任务的子任务。子任务在格式上会有缩进，而主任务在右侧的日期区域会拥有标识。

Step 4：配置任务属性（如资源名称、持续时间等）

在完成任务拆解后，我们就可以开始配置任务属性了。

在制作甘特图时，**我们希望重要的信息能够得到充分的体现。**所以，除了基础的任务名称、开始时间、结束时间等，我们往往还会添加一些属性，比如**资源名称、完成百分比、持续时间**等。

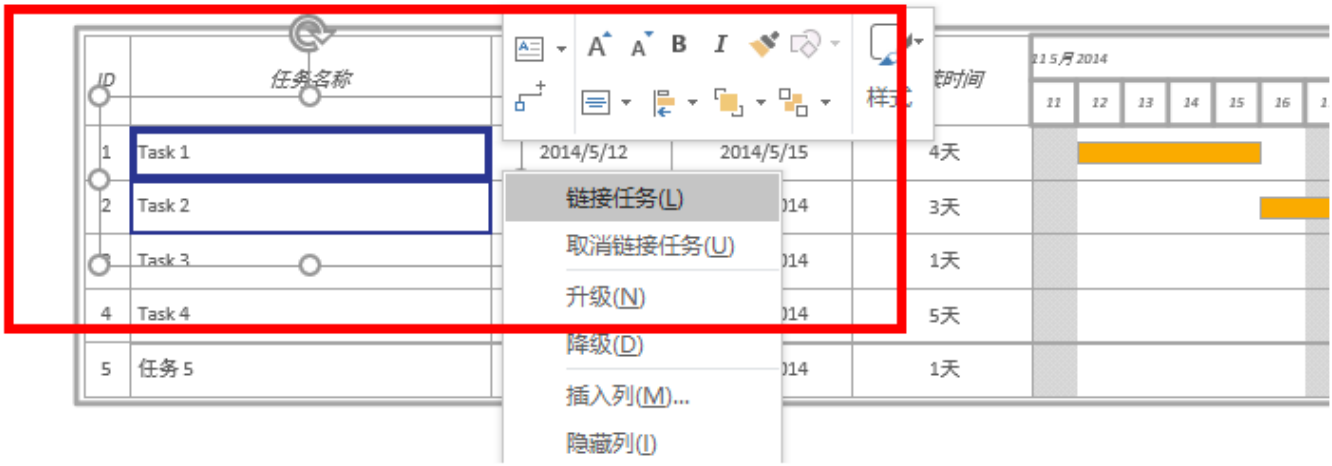
另外，除了计划的时间，你还可以添加实际开始 / 结束 / 持续时间，来记录项目的完成情况。

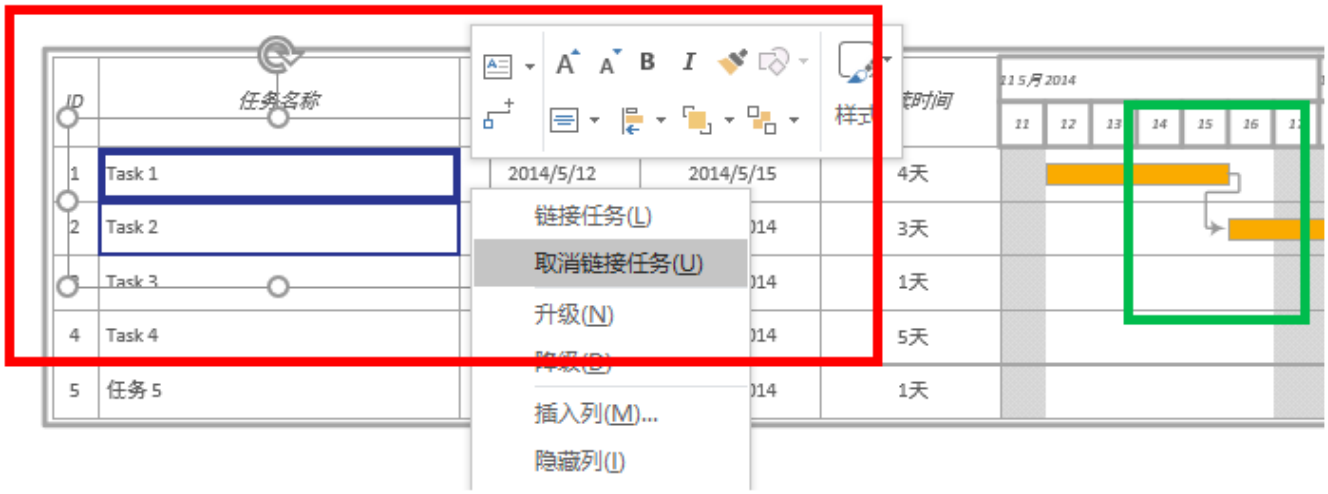
在选中表区之后，可以点击右键，插入列并选择想要插入的列类型。Visio 也支持用户自定义的字段，还是比较灵活的。

Step 5：设置任务依赖关系

在项目规划中，我们需要厘清**任务依赖关系**，并借助链接任务功能，来完成在图上的展示。

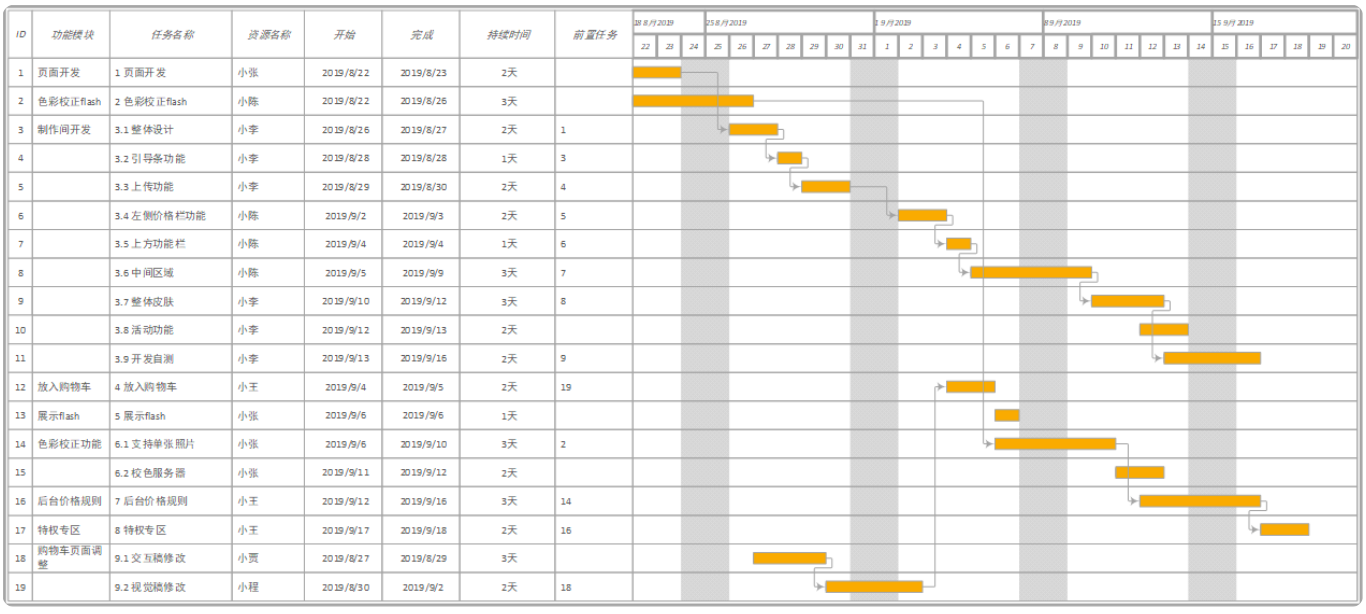
在具体操作上时，你可以参考下表。在选中有依赖关系的两个任务之后，右键选择“链接任务”就可以了。如果你要取消依赖关系，可以点击“取消链接任务”，也可以在日期区域，直接选中任务间的连线并删除。





三个区域的配置完成后，我们的甘特图就比较完整地呈现出来了。其他几个甘特图模版的具体操作步骤也是类似的，只是最初的模板与样式有略微的不同，你可以根据自己的喜好进行挑选与调整。

到这里，第 5 讲中小勤的第三版计划就做好了，如下图：



ID	功能模块	任务名称	资源名称	开始	完成	持续时间	前置任务
1	页面开发	1 页面开发	小张	2019/8/22	2019/8/23	2天	
2	色彩校正flash	2 色彩校正flash	小陈	2019/8/22	2019/8/26	3天	
3	制作间开发	3.1 整体设计	小李	2019/8/26	2019/8/27	2天	1
4		3.2 引导条功能	小李	2019/8/28	2019/8/28	1天	3
5		3.3 上传功能	小李	2019/8/29	2019/8/30	2天	4
6		3.4 左侧价格栏功能	小陈	2019/9/2	2019/9/3	2天	5
7		3.5 上方功能栏	小陈	2019/9/4	2019/9/4	1天	6
8		3.6 中间区域	小陈	2019/9/5	2019/9/9	3天	7
9		3.7 整体皮肤	小李	2019/9/10	2019/9/12	3天	8
10		3.8 活动功能	小李	2019/9/12	2019/9/13	2天	
11		3.9 开发自测	小李	2019/9/13	2019/9/16	2天	9
12	放入购物车	4 放入购物车	小王	2019/9/4	2019/9/5	2天	19
13	展示flash	5 展示flash	小张	2019/9/6	2019/9/6	1天	
14	色彩校正功能	6.1 支持单张照片	小张	2019/9/6	2019/9/10	3天	2
15		6.2 校色服务器	小张	2019/9/11	2019/9/12	2天	
16	后台价格规则	7 后台价格规则	小王	2019/9/12	2019/9/16	3天	14
17	特权专区	8 特权专区	小王	2019/9/17	2019/9/18	2天	16
18	购物车页面调整	9.1 交互稿修改	小贾	2019/8/27	2019/8/29	3天	
19		9.2 视觉稿修改	小程	2019/8/30	2019/9/2	2天	18

Visio：里程碑规划

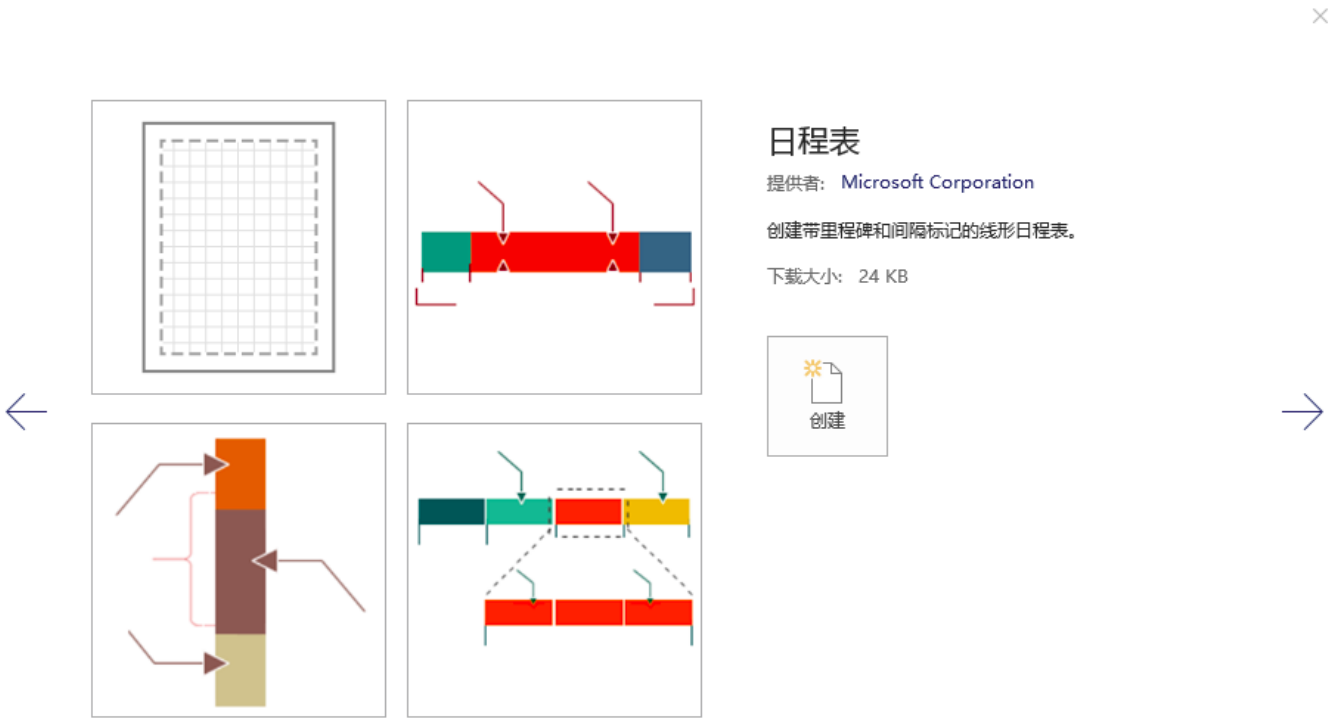
在任务规划期间，除了 WBS 工作分解及甘特图，我们还需要一个可以反映各个阶段时间节点的整体里程碑规划，也就是小勤的最后一版计划图。

里程碑规划图的绘制也可以在 Visio 中轻松做到，同样也是 5 个步骤。

Step 1：选择并创建日程表

首先，你要搜索日程表模板，并且选择合适的日程表模板，然后就可以开始我们的里程碑制作了。

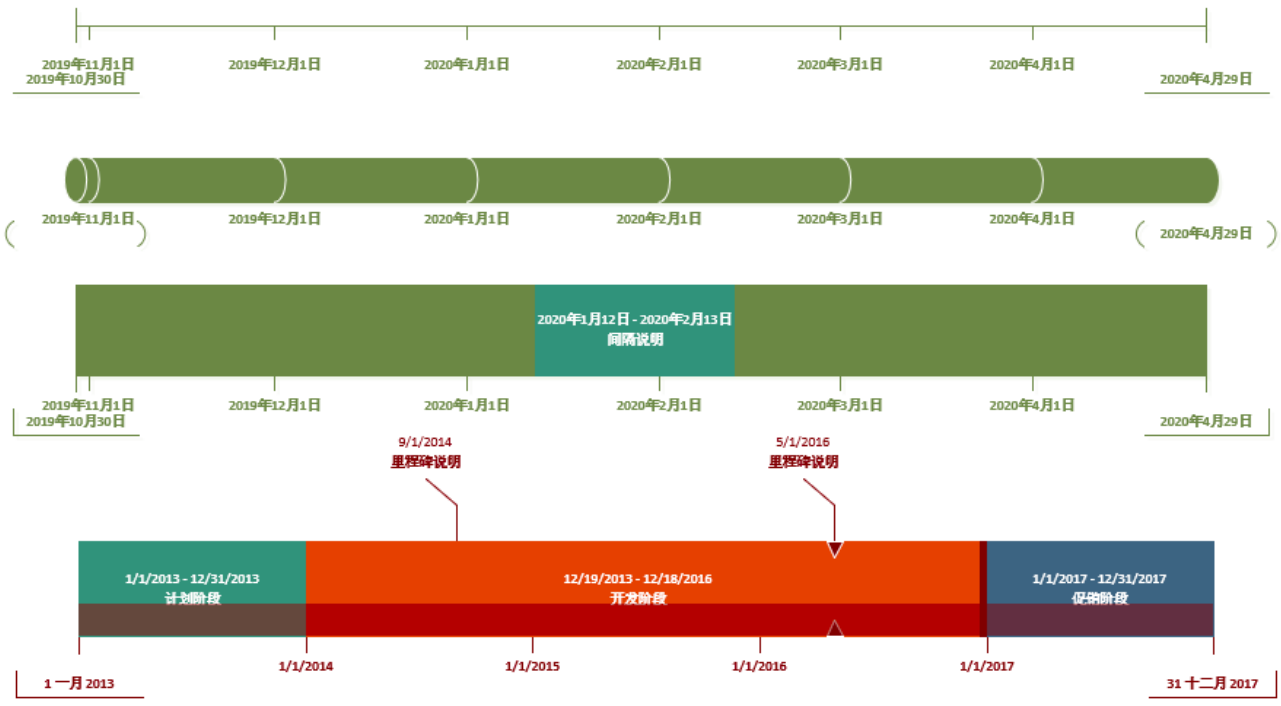
Visio 主要提供四种模板：**日程表**（空白画布提供日程表形状）、**块状日程表**、**垂直块状日程表**和**展开的块状日程表**（用于展示日程中某一部分的详细信息）。



Step 2：选择日程表形状，绘制时间线

需要注意的是，日程表的使用和甘特图有所区别，日程表主要是通过使用 Visio 工具中的日程表形状来完成展示。拖动下图中的形状到画布，并进行相应属性的配置。

除了模板中提供的时间线，我们还可以自行拖拽选择三种：**圆柱形、线形和块状。**



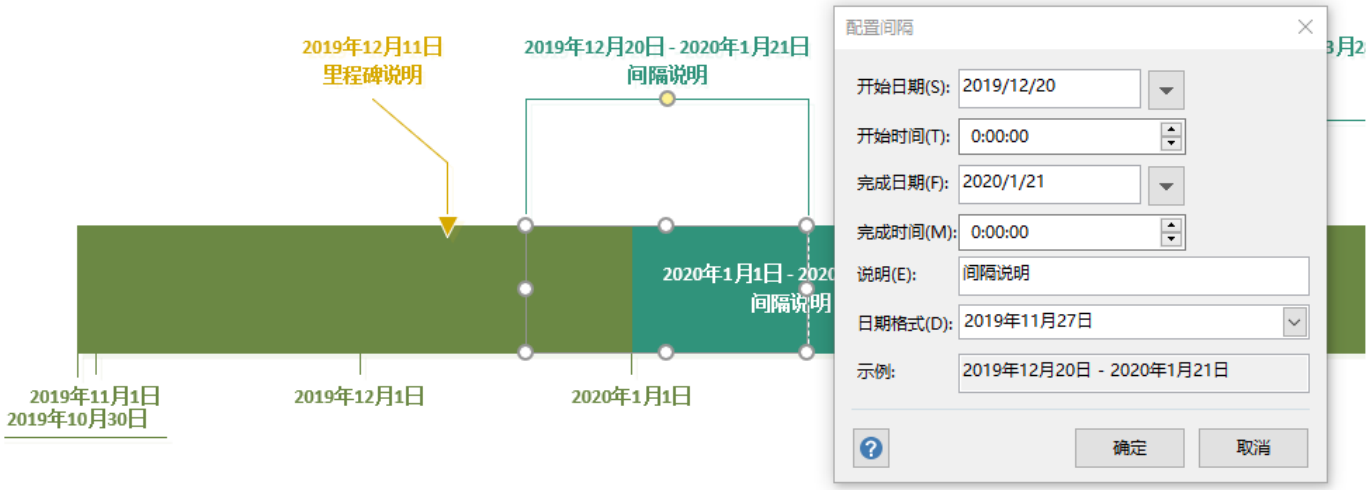
将图形拖拽到画布以后，会自动弹出配置日程表的选项。在这些选项中，你可以选择时间段与刻度，这时，基础的设置就完成了。

Step 3：设定里程碑时间

接下来，你需要将里程碑和间隔形状拖拽到画布上，进行日期的配置和形状的调整，以标记重要日期。

可选的里程碑形状有**线形、菱形、针形、双三角形、X 形、三角形、圆形和正方形**等，你可以根据自己的使用习惯与定义来进行使用。

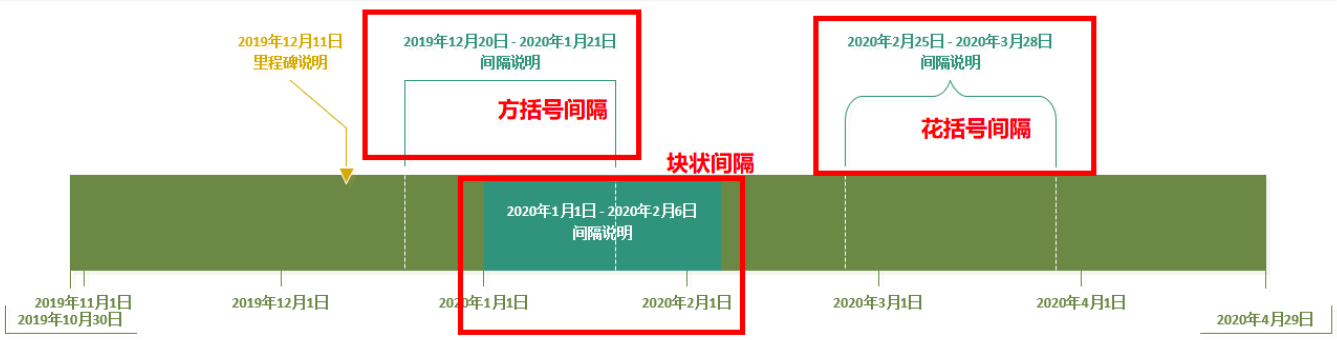
当然，需要调整时，你可以右键配置里程碑的属性，更换里程碑类型。



Step 4：设定时间间隔

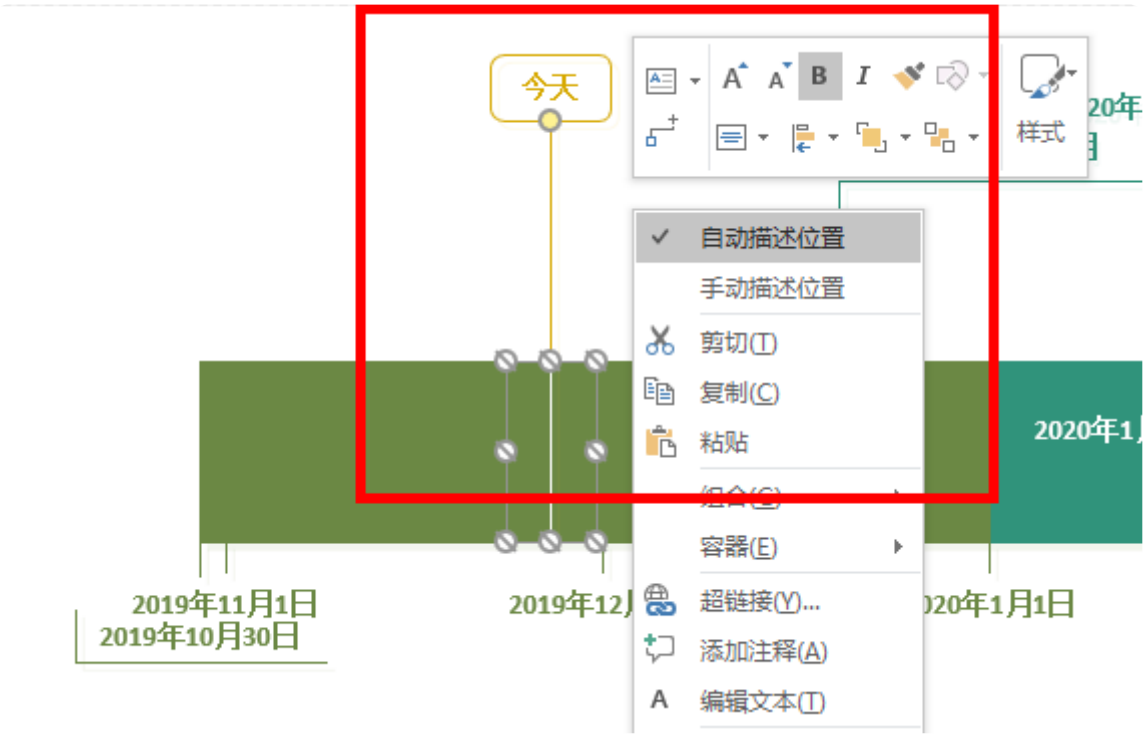
除了特殊的里程碑节点外，我们有时候还会标记一些重要的时间间隔。你可以选取左侧形状中的间隔，把它拖拽到时间线上，并进行间隔的属性设定，这时，就可以完成时间间隔的标注了。

Visio 提供的时间间隔类型有**方括号间隔、花括号间隔和块状间隔。**

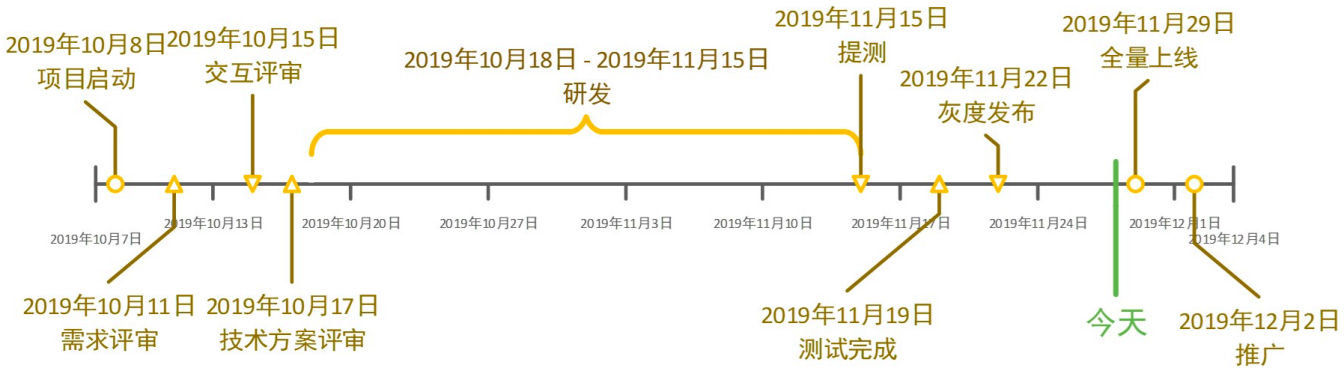


Step 5：增加今日标记

在项目的进程中，**今日标记**也是一个非常实用的功能。你可以选择“自动描述位置”，在项目进度的查看中，也可以把它作为一个标签，来进行进度的观察与把控。



到这里，小勤的最后一版里程碑规划图就做好了。

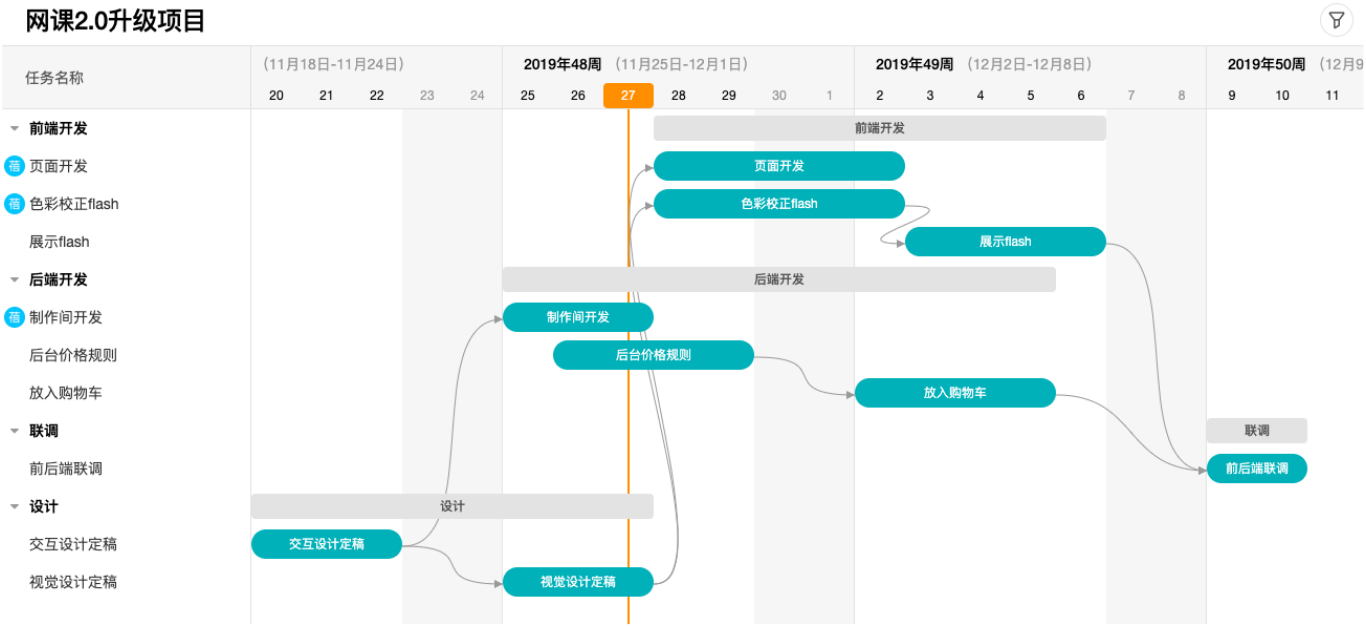


Tower：在线多人协同

做完了计划之后，你肯定还想知道，后续如何跟进这些任务。这时，你就需要一个**任务管理平台**了。

在我试用过的多人在线协同工具中，Tower 使用起来无疑是最流畅的，上手也很简单。同时，它还提供了移动版 App，微信里面也能用。

我在几分钟之内，用 Tower 做出来了一张甘特图（如下图），整个过程操作起来非常简单。你可以用**任务清单**来完成 WBS 工作分类，在面板上直接拖拽，调整任务的时间安排以及任务之间的前后依赖关系。

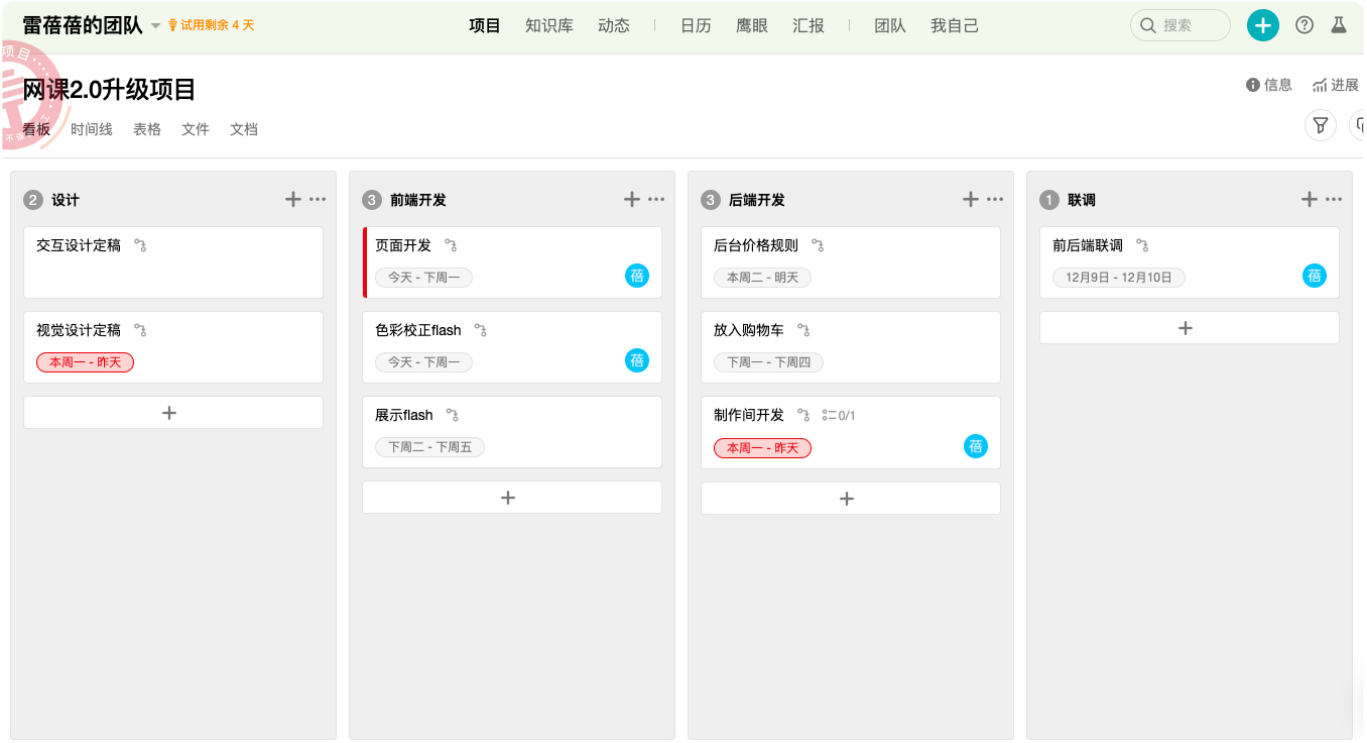


在任务清单上，你还可以**为每个阶段设置清晰的完成标准。**

比如，设计阶段的完成标准是，需求稿和设计稿公开评审通过，且未处理反馈数 <5。

在监控阶段， 你可以通过“鹰眼”，了解项目进展、本周任务、延迟任务，以及项目成员延误率。

同时，你还可以通过看板看到项目全局的各个环节。不得不说，这是一个简易高效的任务协同管理神器。



网易 Overmind：在流程中设置质量卡点

讲完了任务管理，接下来我们看一看质量管理的工具和方法。

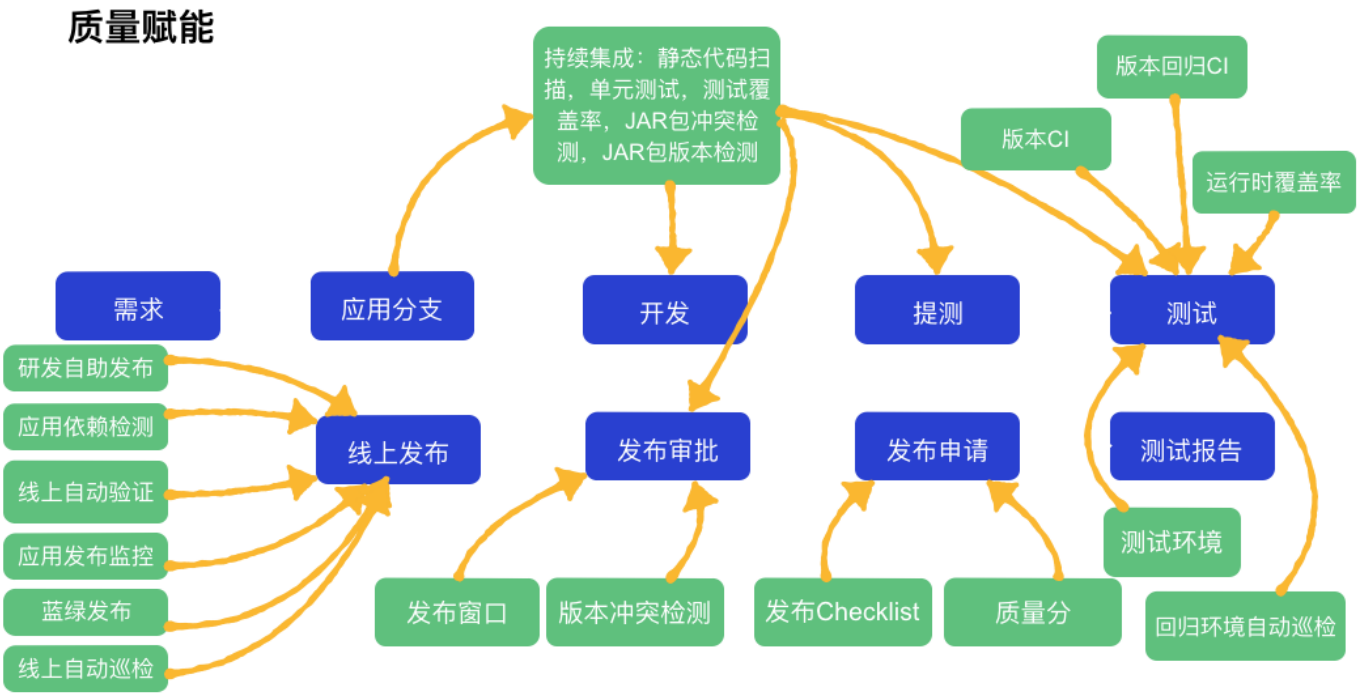
在“质量管理”这一讲中，我跟你分享了通过设置质量卡点，在过程中保障质量的方法。如果要做到这一点，你需要一款好用的 DevOps 配套工具。

研发的流程和标准管理是所有团队都会碰到的痛点，团队越大，越是如此。随着团队规模的扩大，如何保障高效率、高质量的交付，自然就成了技术管理中的首要问题。

在网易内部，我们使用 Overmind 企业效能平台，来做全研发流程的规范化管理。在网易某个明星产品 8 亿的用户规模之下，日均 15 次上线，交付周期缩短了 58%，依然能够保障超高的质量标准。这是怎么做到的呢？

答案就是，在流程中设置质量卡点。

Overmind 把以前很难推进的编码、提交等规范化动作，变成了由工具来中心化控制；把以前口头描述的质量、效率问题，变成标准化数据来度量改进。



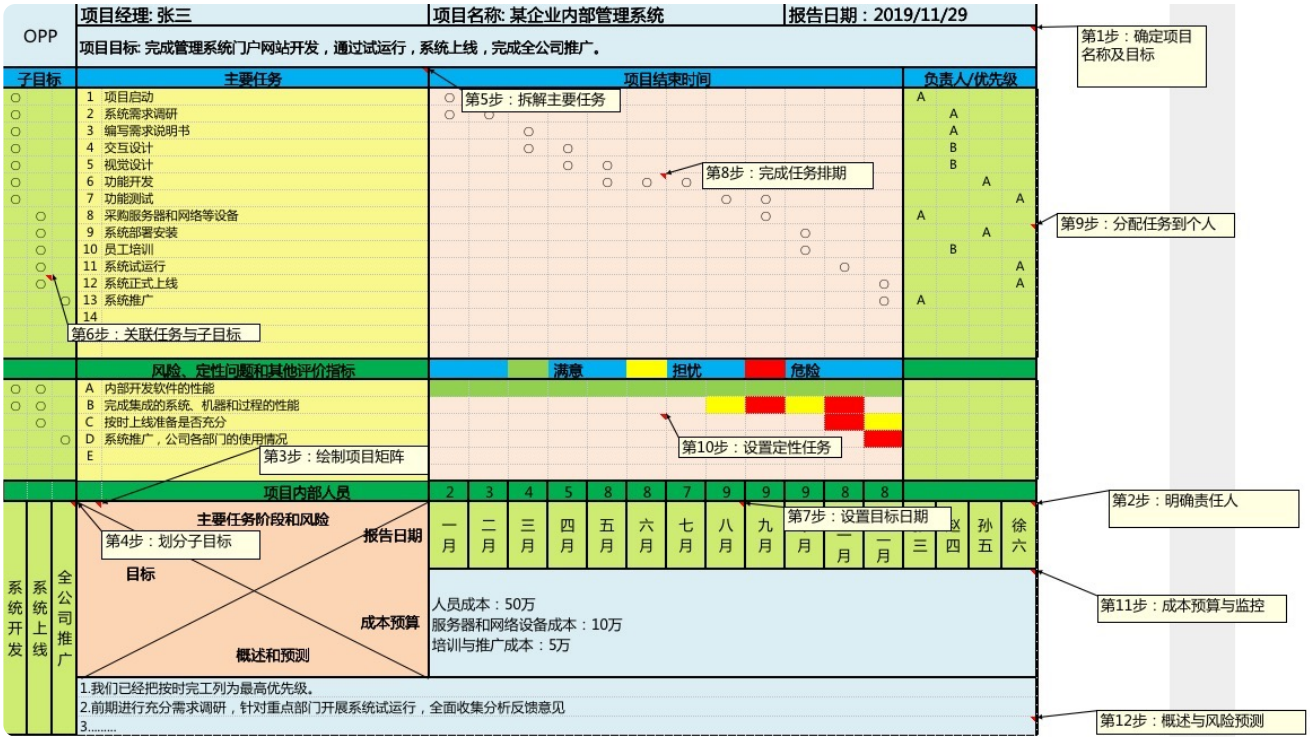
这样的 DevOps 工具让整体技术及质量管理有了尺子，有了抓手，有了助推器。在微服务、DevOps 盛行的时代，像 Overmind 这样的全流程研发效能平台，就成为了技术管理最好的基线，最佳的伙伴。

一页纸项目管理：全局视图及干系人汇报

其实，在项目管理的过程中，要关注的事情有很多，工具更是多种多样。除了刚刚提到的这些工具之外，你还需要一个纵览全局的视图，以免陷入细节，“只见树木，不见森林”。特别是你在跟高层汇报项目进展时，如果一上来就好几十页的文档，恐怕半天都说不清楚。

现在，我给你介绍一个足够简单的工具，让你可以用**一页纸看到项目全局，更好地进行整合管理，轻松搞定各种干系人汇报。**

一页纸项目管理为项目描绘了一幅高度可视化的项目整体图，**清晰明了地体现了项目管理的五个核心要素**（目标、任务、负责人、时间线及成本），让每一个利益相关人，特别是公司高层管理者，可以快速、直观地了解项目的整体情况。



构建这样一个表格，需要 12 个步骤：**确定项目名称及目标、明确责任人、绘制项目矩阵、划分子目标、拆解主要任务、关联任务与子目标、设置目标日期、完成任务排期、分配任务到个人、设置定性任务、成本预算与监控、概述与风险预测。**

在创造这一页纸的过程中，你会有意识地用更加结构化的方式，从项目全局的视角去思考问题，从而加深对项目本身的理解。你和你的团队只要看到这一页纸，就会明白哪些是最重要的。

同时，一页纸项目管理，强调的不是面面俱到，而是**把最有用、最有价值的东西，用最快捷、最简单的方式呈现出来**，这就是透明。这份透明的清晰，也会让项目的相关人员各就其位，以主人翁的立场来思考和行动。

总结

今天，我从可以做出漂亮计划图的 Visio，讲到简单易用的多人协作工具 Tower，再到 Devops 工具 Overmind，最后落脚在纵览全局的极简主义神器：一页纸项目管理。

只要你能把这几类工具搭配起来使用，并且真正用好，就足以应对日常基本的项目管理需求了！

最后，我用一张表格，带你梳理下“硬技能篇”的主要内容，你可以及时回顾下。

过程	方法	模版
启动	干系人分析四象限法 1.高权力-高利益（项目发起人）：重点管理 2.高权力-低利益（职能经理）：令其满意 3.低权力-高利益（项目组成员）：随时告知 4.低权力-低利益（外围支持人员）：监督（花最小精力）	启动会PPT模板 （第12讲）
规划	排除“延期地雷”的五步法 1.WBS工作分解 2.明确关键路径及各阶段时间点 3.定义完成标准 4.达成共识并公开透明 5.及时调整并公开变更	排期会模板 （第12讲）
执行	三种实用的闭环验证方法 1.方案评审（OARP决策机制） 2.Bug Bash（Bug大扫除） 3.冒烟用例评审（提测通过率）	需求评审会模板 技术评审会模板 （第12讲）
监控	项目进展“巧”汇报 1.紧急汇报，直面问题有章法：事件描述、影响后果、跟进分析、响应措施、所需支持 2.常规汇报，项目周报回答的三个问：整体进展如何？风险可控？目标达成？ 3.数据汇报，善用"透明"的力量	紧急汇报模板 周报模板 站会/周会模板 （第7讲+第12讲）
收尾	做好项目复盘 1.为复盘会设定开放的基调（自己先进入反思区） 2.梳理和回顾整个项目历程（客观数据+问卷反馈+视频等回顾材料） 3.复盘会的简易流程（3项好的+3项待改进） 4.打造团队的持续改进能力（让团队成为复盘的主角，关注事，更要关注人）	复盘会流程 （第8讲）

畅所欲言

下一讲，我想跟你聊一聊如何在实践中进行学习，希望可以进一步帮你巩固学习成果。如果你在学习和实践的过程中，有特别需要解答的困惑，可以留言告诉我。

欢迎你畅所欲言，我在留言区等你，也欢迎你把文章分享给你的朋友。

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇　14 | 故事案例（下）：小步快跑，小而美的敏捷

精选留言 (9)

写留言

Nine
2019-11-30

雷老师，最令我惊艳的是这个一页纸项目管理，因为直接对老板汇报，老板事情忙，不在意细节，更多在意的是整个项目的一个大概项目情况，这个真的很清晰。能发一下【一页纸项目管理】的文件模板吗？

作者回复: 可以啊，回头我请编辑同学，把模版的链接也放上去！

这个模版网上不好找，我们请同事重新做了一份的，可以发给大家。

2

中国梦
2019-11-30

北京的第一场雪，占楼

展开

作者回复: 哇，好幸福～～

1

穷查理
2019-12-02

谢谢老师带来的干货，跟着老师的步骤，在Visio上画了“甘特图”和“里程碑”。下面的内容，信息太大，需要仔细消化

展开

天天向上
2019-12-01

visio基本没用过，get。里程碑图效果太棒了。楼市同学问的一页纸，我用excel实战管理过，微型项目很实用。

展开

1

Cy23
2019-12-01

一直不喜欢做这些表格，看完你介绍的工具回头可以试试

作者回复: 哎呦，不错

Robert小七

2019-11-30

目前在用grantt这个工具

展开

Nine

2019-11-30

我在学习使用Omniplan，老师接触过这个软件吗？感觉怎么样？

> 作者回复: Omniplan号称是mac上的project，功能还是很强大的，只是对大部分同学来说，visio更加的通用，所以拿visio来讲，其实好工具还有很多。

古灵

2019-11-30

Tower 小伙伴前来围观~ 这里有我们自己怎么用 Tower 做项目管理和产品研发的介绍，供大家参考：https://mp.weixin.qq.com/s/dOmbcNDhCiRKMr3kCG-2yA

展开

大响马

2019-11-30

公司的平台项目启动在即，如饥似渴的看完了老师的课程，有共鸣，又有醍醐灌顶，太好了。忍痛用信用卡支开老婆孩子，周末我要好好的做个启动会PPT，还有里程碑计划

> 作者回复: 哈哈哈哈哈，你把我逗乐了……
>
> 周末愉快！